



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

A transformação digital da emissão da Carteira de Identidade em Minas Gerais

Débora Silva De Miranda, Larissa Ribeiro Braga, Gabriela Martins Durães Brandão

[RELATO TÉCNICO] GT 4 Governança, Governo Eletrônico e Transformação Digital

A transformação digital da emissão da Carteira de Identidade em Minas Gerais

Resumo

A demanda por serviços públicos de qualidade, assim como a transformação digital são duas realidades vivenciadas pelo serviço público atualmente. Neste contexto assume centralidade a promoção da inovação na Administração Pública, representada, no caso do Governo do Estado de Minas Gerais pela Política de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC no Governo do Estado de Minas Gerais, que institui a diretriz de promoção ágil, acessível e inovadora na prestação de serviços públicos aos usuários. Para atender a tais objetivos, os governos lançam mão de novas abordagens como o *Design Thinking*, que a partir dos princípios da empatia, colaboração e aproximação propõe um processo de desenho de serviços orientados às necessidades do usuário. O objetivo deste artigo é apresentar o processo de desenho do serviço de emissão da carteira de identidade no Governo do Estado de Minas Gerais e os principais resultados alcançados a partir da utilização do *Design Thinking*.

Palavras-chave: Inovação no setor público. *Design Thinking*. Emissão de Carteira de Identidade. Transformação Digital.

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de inovar em Governos é considerada a habilidade de buscar novas maneiras para melhorar a produtividade e os ganhos de eficiência, promovendo respostas mais assertivas para os desafios da sociedade (MINAS GERAIS, 2018 *apud* COMISSÃO EUROPEIA, 2013). Indo ao encontro da promoção da inovação na Administração Pública, o Decreto nº 47.974/2020 instituiu a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC no Governo do Estado de Minas Gerais. Essa Política institui a diretriz de promoção ágil, acessível e inovadora na prestação de serviços públicos aos usuários, bem como a implantação de soluções sistêmicas integradas, padronizadas e tecnológicas, e que permitam para o governo, a implantação de políticas públicas eficazes e transparentes. Além disso, ela explicita a ampliação da oferta e aprimoramento dos serviços públicos por meio da transformação digital. O que denota a importância da inovação e desse tipo de transformação para melhoria dos serviços públicos.

Para amparar esses processos inovadores e transformação digital, pode-se lançar mão do *Design Thinking*, considerada uma abordagem que permite entender problemas e criar propostas de soluções de maneira centrada no ser humano. O *Design Thinking* possui algumas características específicas, que guiam a sua aplicação. Dentre elas, podemos citar as diretrizes relacionadas a empatia, aproximação e colaboração, que subsidiaram a realização do projeto apresentado neste artigo. A empatia permite os atores se colocarem no lugar das outras partes afetadas pela política ou serviço para compreender suas necessidades e dores, bem como seus desejos e objetivos. A aproximação é uma maneira imergir nos aspectos já existentes de uma política ou serviço, compreendendo o contexto e a realidade de seus usuários e o desafio ou problema específico. Já a colaboração pressupõe o incentivo ao compartilhamento de experiências e ao trabalho colaborativo entre os atores envolvidos nos serviços para a elaboração de soluções que atendam

às necessidades apresentadas. Sendo assim, o *Design Thinking* prevê a geração de valor por meio de soluções que eliminam ou amenizam dores e necessidades ou que geram ganhos e atendam aos objetivos dos atores envolvidos no serviço, principalmente os usuários. (MINAS GERAIS, 2018a)

Este artigo apresenta o processo de inovação e transformação digital do serviço de emissão da Carteira de Identidade em Minas Gerais, que foi ancorado na metodologia *Design Thinking*.

2. O PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO

A Carteira de Identidade, também conhecida como Registro Geral (RG), é considerada um documento básico dos cidadãos, pois ela permite identificação civil que define o indivíduo por seu caráter único e auxilia as pessoas a acessarem seus direitos. A Carteira de Identidade busca comprovar a identidade de uma pessoa diante de órgãos públicos e privados, além de ser necessária para solicitar outros documentos ao longo da vida do cidadão. (MINAS GERAIS, 2021; MG.GOV.BR, 2022)

No final de 2021, todos os Estados brasileiros já dispunham do processo de emissão de Carteira de Identidade transformado digitalmente em alguma medida, exceto Minas Gerais, onde somente era possível acessar o serviço de modo presencial e parte da sua execução ocorria de forma manual, realizada em papel. No Estado mineiro, a Polícia Civil (PCMG), por meio do Instituto de Identificação (IIMG), emite aproximadamente 113 mil Carteiras de Identidade por mês (dados do ano de 2019) e possui o maior acervo físico de fichas de dados biográficos, biométricos e de imagem dos cidadãos que possuem o documento, com aproximadamente 55 milhões de fichas arquivadas.

Diante disso, no final de 2021, a Polícia Civil de Minas Gerais demandou ao Laboratório de Inovação em Governo (LAB.mg) a realização de projeto para mapeamento e redesenho do processo de emissão da Carteira de Identidade, tendo em vista a necessidade de transformação digital do serviço. No projeto deveria ser considerada a coleta biométrica e o novo documento físico e digital. Sendo assim, este artigo busca apresentar o projeto realizado pelo LAB.mg em parceria com o IIMG e a Subsecretaria de Governança Eletrônica e Serviços, que seguiu a metodologia de solução de problemas baseada no *Design Thinking*.

A figura a seguir representa as etapas da metodologia de solução de problemas utilizada pelo LAB.mg. Essa metodologia é dinâmica, pois os projetos executados podem iniciar em etapas

diferentes, podem percorrer todas as etapas ou somente algumas delas, ou podem ocorrer de maneira não linear, conforme suas especificidades.

Figura 2: Etapas da Metodologia de Solução de Problemas, Laboratório de Inovação em Governo, 2022.



Fonte: Adaptado do Guia para Inovação na Gestão Pública - 2018.

No projeto de mapeamento e redesenho para transformação do serviço de emissão da Carteira de Identidade foram percorridas as etapas de alinhamento, aproximação e cocriação.

Durante o alinhamento, foi acordado entre o LAB.mg. e o IIMG qual seria o objetivo e os resultados esperados do projeto conforme já explicitado. Ademais, foi acordado que o LAB.mg entregaria ao longo do projeto o Relatório da Etapa de Aproximação, o Relatório de Cocriação e a Planilha com as propostas de melhorias do serviço, chamada Cardápio de Ideias, bem como o redesenho do processo e os Procedimentos Operacionais Padrão/Script de Atendimento revisados. Dentre outras questões, foram evidenciadas as diretrizes do projeto, tais como o foco no usuário, a celeridade no atendimento e a segurança da informação.

As etapas de aproximação e cocriação realizadas pelo LAB.mg ao longo do projeto, serão demonstradas nas próximas seções.

3. APROXIMAÇÃO

A emissão da Carteira de Identidade é regulamentada pelas Leis Federais 7.116 de 1983 e 9.454 de 1997, além dos Decretos Federais 9.278 e 9.376 de 2018, 10.900 de 2021 e, mais recentemente, pelo Decreto 10.977 de 2022. Este último decreto que dispõe sobre a emissão da Carteira de Identidade em nível nacional trazendo algumas mudanças, tais como: utilização do número do Cadastro de Pessoa Física (CPF) no documento de identidade, integração com a

base de dados de Identificação Civil Nacional (ICN) e da Receita Federal, validação biométrica através de plataforma Gov.br (Android, iOS), prazo de validade para a Carteira de Identidade, entre outras.

O serviço de emissão da Carteira de Identidade é altamente demandado no âmbito estadual, tendo sido emitidas mais de 1.300.000 (um milhão e trezentas mil) carteiras no ano 2019 e mais de 760 mil no ano de 2020, em 32 Unidades de Atendimento Integrado (UAI) e mais de 340 Postos de Identificação existentes por meio de convênios com municípios mineiros.

No início de 2022 foi realizado um acordo de cooperação técnica entre o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e o Governo de Minas Gerais cujo objeto era o intercâmbio de dados biográficos entre o Governo de Minas Gerais e o TSE. Entre as obrigações do TSE estavam:

- a. possibilitar consulta ao seu banco de dados;
- b. possibilitar o cadastramento e atualização de dados dos cidadãos;
- c. fornecer soluções tecnológicas do ABIS (Sistema Automatizado de Identificação Biométrica) para comparação da biometria.

Enquanto isso, o Governo de Minas Gerais deveria possuir equipamento para coleta de biometria dos cidadãos, encaminhar os dados biométricos e biográficos coletados e integrar os sistemas fornecidos pelo TSE.

Esse acordo de cooperação técnica possibilitou a construção de um novo modelo de Carteira de Identidade, uma vez que permitiria consulta ao ABIS das informações necessárias para reconhecimento facial e digital dos cidadãos.

No projeto em parceria com o LAB.mg, foi realizada etapa de aproximação no tema em busca de compreender o contexto da emissão da Carteira de Identidade. Utilizou-se de diferentes técnicas de pesquisa, tais como: observação não participante no serviço, levantamento de dados, estudo da legislação, mapeamento do processo vigente e realização de *benchmarking* com 03 órgãos emissores do documento pertencentes a outros estados. Projetos realizados pelo LAB.mg anteriormente no âmbito do acesso a emissão deste documento também foram estudados, o que permitiu aproximar a equipe das dores, necessidades, ganhos e objetivos das pessoas usuárias do serviço.

Após o diagnóstico do serviço, a equipe do LAB.mg elaborou uma representação visual, de forma simples e didática, das interações humanas e de sistemas realizadas durante a prestação do serviço antes da transformação digital, ferramenta conhecida como *Blueprint*. De acordo

com Zanetti (2021), no *Blueprint* são mapeadas as linhas de interação dos prestadores do serviço com o usuário, elementos visíveis ou físicos com que o usuário interage, as suas ações e o que acontece na retaguarda. Trata-se de um retrato de todo processo de forma visual.

A elaboração do mapeamento simplificado do processo de emissão da Carteira de Identidade permitiu compreender o serviço de maneira geral, além de identificar pontos importantes para o *benchmarking*. O *Benchmarking* é uma técnica composta pela realização de pesquisas e entrevistas que permitem aos gestores estabelecerem parâmetros de qualidade, identificando oportunidades e melhorias para a sua organização, a partir de experiências de sucesso de outras unidades, empresas ou instituições (CHIAMULERA, 2018). Essa técnica foi utilizada com representantes de 03 órgãos referência no serviço, são eles: Poupatempo do Governo do Estado de São Paulo, Instituto de Identificação do Estado de Santa Catarina e Instituto-Geral de Perícias do Estado do Rio Grande do Sul.

Como todos os estados brasileiros já digitalizaram seus processos de emissão de Carteira de Identidade, exceto Minas Gerais, o *benchmarking* foi uma oportunidade de aproveitar lições aprendidas e boas práticas vivenciadas pelo demais estados para a transformação do serviço. Foi possível levantar ideias relacionadas à forma de disponibilização da Carteira de Identidade, ao processo de impressão e entrega do documento, à checagem das informações biográficas e biométricas por papiloscopistas, à digitalização do acervo físico e às possibilidades de emissão rápida do documento em casos emergenciais.

Ainda na etapa de aproximação, foram levantadas percepções de usuários do serviço captadas em projetos anteriores do LAB.mg. A partir dos registros e ferramentas como personas, mapa de valor e jornada do usuário desenvolvidas nos projetos, elaborou-se um mapa de empatia sintetizando as principais dores, necessidades, objetivos e ganhos dos usuários. Dentre as dores das pessoas usuárias do serviço, destacam-se: necessidade de deslocamentos frequentes, demora na entrega do documento, desconhecimento sobre os documentos obrigatórios, poucas vagas disponíveis para atendimento, filas e necessidade de sujar os dedos. Quanto aos ganhos, os usuários citaram: solicitação de segunda via pela internet, rapidez para obter o documento, viabilidade de receber o documento em casa e não precisar levar foto.

4. COCRIAÇÃO

A partir das dificuldades e oportunidades de melhoria identificados na etapa de aproximação e, levando em consideração as diretrizes e restrições pactuadas no início do projeto, foram propostas intervenções para solução do desafio objeto deste trabalho.

As intervenções fizeram parte da etapa de cocriação do projeto, fase na qual a elaboração e a validação das entregas contaram com a participação de representantes do IIMG, dentre eles membros do Gabinete, Assessoria e de áreas técnicas como o Arquivo Criminal, Setor de Datiloscopia e Divisão de Identificação. Também participaram representantes das Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) e da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge), desenvolvedores responsáveis pelos sistemas do IIMG. Assim, foi possível trocar experiências e desenvolver soluções de maneira colaborativa a partir das diferentes perspectivas e conhecimentos sobre o desafio.

As intervenções propostas contribuíram para: o redesenho dos fluxogramas do serviço da Carteira de Identidade, a reescrita dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), a elaboração de Diagrama de Fluxo de Informações de Sistemas e do Cardápio de Ideias.

Os fluxogramas do serviço estabelecem o detalhamento e a sequência das tarefas realizadas por cada um dos atores envolvidos no processo de emissão da Carteira de Identidade. O redesenho dos fluxogramas utilizou a Notação de Processos de Negócio (*Business Process Model and Notation - BPMN*). Trata-se de uma notação gráfica de representação de processos de negócios padronizada internacionalmente e utilizada como referência pelas instituições do Poder Executivo estadual. (MINAS GERAIS, 2018b)

Na pactuação inicial do Plano de Trabalho do projeto foi acordada a entrega de duas versões de fluxogramas do serviço, sendo a primeira versão um Mínimo Produto Viável (MVP) tendo o mínimo necessário para o serviço iniciar a operação transformado digitalmente e, a segunda versão, desenho com incrementos que não eram essenciais para início da execução do novo modelo do serviço. No entanto, no decorrer do projeto surgiram novas definições que exigiram ajustes e adaptações ágeis no escopo do projeto, sendo necessária a entrega de uma segunda versão que além dos incrementos, considerasse também a revisão do modelo de negócio entregue na primeira versão.

Em razão da complexidade do serviço, seu detalhamento foi realizado em desenhos de processos e subprocessos. Sendo assim, a primeira versão contou com sete fluxogramas de processo e subprocessos com as etapas do serviço de acordo com o contexto e a expectativa dos

atores naquele momento. Na segunda versão, foram redesenhados oito fluxogramas com as novas funcionalidades e integrações dos sistemas de primeira e segunda onda de implantação e dos procedimentos operacionais padronizados.

Após a entrega da primeira versão do serviço redesenhado, foram elaborados os POPs. POP é um documento que consta o passo a passo das tarefas para que o seu executor compreenda de forma clara o modo como deve realizá-la, sendo normalmente utilizado para atividades de execução complexa ou que necessitam ser padronizadas. É um documento importante para facilitar o treinamento de pessoas que irão executar o processo. (MINAS GERAIS, 2018b).

No projeto, os POPs permitiram o registro e detalhamento das atividades da rotina de emissão da Carteira de Identidade realizadas pelos funcionários que atuam nas UAIs e nos Postos de Atendimento de acordo com a primeira onda de implantação do novo processo. Eles foram elaborados em reuniões com a participação de servidores do Gabinete e áreas técnicas do IIMG. Estes momentos de construção colaborativa trouxeram à tona regras do negócio, requisitos, funcionalidades e integrações de sistema ainda não explicitadas. Assim, foram realizados os devidos ajustes nos fluxos de processo e nos 06 POPs elaborados, quais sejam:

1. Atendimento da recepção e do Posso Ajudar/Conferência de documentos nos Postos de Atendimento e UAIs
2. Cadastro do Cidadão, onde constam tarefas de atendimento do guichê do serviço;
3. Checagem humana de informações, que detalha as tarefas do papiloscopista para checagem de informações após confronto com sistema do TSE;
4. Entrega presencial do RG na unidade, com as tarefas do atendente para entrega do documento na unidade;
5. Coleta mista e manual, constando as tarefas de atendimento do guichê de coleta de dados biográficos e biométricos;
6. Digitalização da Ficha de Identificação Civil (FID), que detalha as tarefas do atendente para digitalização de fichas de coleta de imagens e assinatura do cidadão.

Além do acréscimo de regras e mudanças no modelo de negócio citadas anteriormente, o Governo Federal do Brasil publicou o Decreto 10.977 de 2022, alterando as regras de expedição do documento, quando o projeto estava no final da etapa de cocriação, o que tornou necessário novos ajustes nos fluxos do processo. Foram realizados os incrementos nos fluxos, incluindo a solicitação eletrônica de segunda via de Carteira de Identidade, prevista inicialmente, bem como foram realizados outros considerando os fatores explicitados. Dessa maneira, ao final do

projeto, foram validados e entregues os seguintes fluxogramas de processo e subprocessos constando as etapas do serviço transformado:

1. Serviço de Emissão da Carteira de Identidade;
2. Subprocesso - Coleta Mista ou Manual do RG;
3. Emissão de RG Emergencial não Agendado;
4. Subprocesso - Verificação de Imagens;
5. Subprocesso - Impressão;
6. Subprocesso - Entrega Presencial do RG;
7. Acesso ao RG Digital;
8. Emissão do RG Expresso (Solicitação Eletrônica de 2ª via), apresentado somente na segunda versão dos fluxos.

Dos sete fluxogramas da primeira versão, quatro foram alterados e três não tiveram alterações. A título de exemplo, na primeira versão desenhada do processo de Acesso ao RG Digital, o cidadão tinha a possibilidade de acesso ao RG Digital antes da entrega do RG físico, mas com a nova regulamentação do Decreto 10.977, foi definido que a carteira no formato digital seria gerada somente após a entrega do documento em formato físico conforme parágrafo único do artigo 5º do dispositivo legal citado.

Também foi possível fazer ajustes nos fluxogramas para atender algumas das demandas do Decreto 10.977 como: utilização do número do Cadastro de Pessoa Física (CPF) como número do RG, expedição da carteira em papel e de forma digital; acesso da carteira digital após recebimento do documento físico e consulta e verificação de dados da carteira por meio da leitura de código de barras bidimensional no padrão QR. Destaca-se, no entanto, que o redesenho entregue não contemplou demandas, como a expedição da carteira no *layout* do novo modelo nacional, devido a dependência de liberação de sistemas por instâncias federais e indefinições quanto ao novo modelo. Por isso, os fluxogramas e POPs entregues tratam do modelo intermediário da Carteira de Identidade implantado em Minas Gerais.

Outra entrega da etapa de cocriação que subsidiou o desenvolvimento do novo serviço foi o Diagrama de Fluxo de Informações de Sistemas. O Diagrama é uma representação visual, simples e didática das tarefas, integrações e troca de informações entre sistemas realizadas durante a prestação do serviço. No Diagrama foram mapeadas, em linhas gerais, as tarefas e os pontos de contato entre sete sistemas envolvidos no serviço de emissão da Carteira de Identidade após a transformação digital do serviço de acordo com o modelo intermediário, que

não previu integração com as bases do Governo Federal (ICN) e a Receita Federal. Essa foi uma ferramenta importante para os desenvolvedores responsáveis pelos sistemas do IIMG, pois facilitou a compreensão do todo e, conseqüentemente, a tomada de decisão no detalhamento das adaptações necessárias nos sistemas.

Por último, ainda foi entregue na etapa de cocriação o Cardápio de Ideias, planilha contendo de modo consolidado todas as sugestões de melhoria, novas funcionalidades e integrações previstas na transformação do serviço, considerando inclusive sugestões levantadas por Lima, Tolentino e Gosgling (2019) no artigo sobre avaliação do serviço de emissão do documento de identidade e nos estudos de seis projetos anteriores realizados com apoio do LAB.mg relacionados à temática de emissão da Carteira de Identidade.

Na consolidação foram agregadas as ideias semelhantes, divididas as complexas e excluídas aquelas não validadas pelo IIMG. As ideias foram classificadas segundo sua origem, tipo (legislação, pessoas, processo, sistema, outros), momento de implantação (primeira onda, segunda onda, terceira onda, contínuo), entre outras categorias. Ao todo, 128 ideias foram consolidadas, sendo 90 levantadas e discutidas ao longo do projeto e 38 relacionadas aos projetos anteriores e artigo mencionado anteriormente.

Além das entregas pactuadas, o LAB.mg sugeriu textos, a partir das diretrizes da linguagem simples, para comunicação do IIMG com os requerentes do documento. Eles serão utilizados para informar o requerente sobre a situação de emissão e entrega do documento e serão enviados por mensagens ou poderão ser consultados em canais específicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A demanda por serviços públicos de maior qualidade fez com que os governos precisassem adotar práticas de desenho de serviços que garantissem a satisfação de demandas orientadas às necessidades dos cidadãos. Além disso, a disponibilização de serviços de forma digital garante maior acessibilidade e redução de custos, garantindo eficiência e economicidade.

Para que seja capaz de transformar serviços e processos a fim de garantir a satisfação dos cidadãos e mais economicidade, a Administração Pública precisa lançar mão de novas ferramentas e metodologias. A utilização de abordagens como o *Design Thinking* possibilita a compreensão das percepções dos usuários dos serviços públicos e a proposição de soluções alinhadas às suas reais necessidades.

O relato técnico voltado ao serviço de emissão da carteira de identidade apresenta resultados orientados aos pilares da qualidade e da economicidade ao apresentar melhorias relacionadas, por exemplo, à redução de etapas e à ampliação do acesso, que deixa de ser totalmente presencial para ser também obtido de modo digital pelos cidadãos que desejam obter a segunda via do seu documento de identidade sem alterações. Além destes pontos, há uma redução no deslocamento por parte do cidadão, uma vez que o documento que, até então, deveria ser retirado nas unidades de atendimento passará a ser entregue pelos Correios.

A atuação dos atendentes também foi simplificada, o que é representado pela redução do número de atividades, representadas pelos Procedimentos Operacionais Padrão, reduzidos de 11 para 06. Em relação à automação, o trabalho que era totalmente humano de checagem das digitais por meio de fórmula datiloscópica, passará a ser realizado pelo sistema de identificação biométrica automatizada em parceria com o Tribunal Superior Eleitoral, o que confere mais segurança e confiabilidade ao processo. Ademais, as cédulas de identidade deixam de ser utilizadas nas unidades de atendimento, pois a impressão do documento passa a acontecer de maneira centralizada no IIMG. Sendo assim, os servidores responsáveis não precisam prestar contas das cédulas nas unidades regionais, ficando mais tempo disponível para realização do atendimento.

Após a transformação digital do serviço, os cidadãos terão acesso à Carteira de Identidade física e também ao documento digital disponibilizado em aplicativo específico, que pode ser acessado por meio de código QR. Outro aspecto importante diz respeito à segurança e confiabilidade da informação. No novo modelo o IIMG passa a ter um banco de dados biográficos e biométricos digital, o que possibilitará o aperfeiçoamento da identificação de cidadãos e apoiará a investigação policial.

Este é um relato que exemplifica de que forma a administração pode atuar de forma a garantir aos cidadãos uma maior satisfação na utilização dos serviços públicos, bem como de forma a reduzir custos de transação e operação. Conforme citado, o novo modelo de emissão da carteira de identidade proposto para Minas Gerais reduz, não só deslocamentos e elimina etapas e procedimentos, como garante maior segurança e agilidade ao propor a integração de base de dados e a coleta de digital a partir da biometria.

REFERÊNCIAS

CHIAMULERA, Felipe. **Benchmarking como ferramenta de gestão na Administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 10, Vol. 03, pp. 131-139. Outubro de 2018. ISSN:2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/benchmarking>>. Acesso em: 23 fev. 2021.

LIMA, Cintia; TOLENTINO, Isabela; GOSLING, Marlusa. **Proposição de instrumento para avaliação da qualidade do serviço público de emissão do documento de identidade**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 39. 2019, Santos. Anais eletrônicos. [...] Rio de Janeiro: ABEPRO, 2019. p. 1 - 12. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1663_39302.pdf>. Acesso em 13 fev. 2023.

MG.GOV.BR. Obter Carteira de Identidade - 1ª via. Disponível em:<<https://www.mg.gov.br/servico/obter-carteira-de-identidade-1a>>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MINAS GERAIS. **Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública** - Guia para inovação na gestão pública. Vol 1, 2018a. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol1_guia_para_inovacao_na_gestao_publica_baixa.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2023.

MINAS GERAIS. **Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública** - Guia para gestão de processos. Vol 2, 2018b. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol2_gestao_de_processos_baixa.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2023.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. **Coletânea para o Registro Civil de Nascimento e documentação básica [livro eletrônico]: guia para criação de Comitê Gestor Municipal de Políticas de Erradicação do Sub-registro Civil de Nascimento e Ampliação do Acesso à Documentação Básica: volume 1.** - Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <<https://serdh.mg.gov.br/serdh-start/ser-dh/serdh-backend/public/storage/uploads/2021/10/20/Nsn4xh3hUOEfpmNl4k1c6RkXqcENy0tUyG89tdmg.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

MINAS GERAIS, Laboratório de Inovação em Governo. **Linguagem simples na gestão pública** [recurso eletrônico]. – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2021.

ZANETTI, André Felipe Arraval. **Porque, quando e como fazer um Blueprint de Serviços**. Publicado em: 04 mar. 2021. Disponível em: <<https://brasil.uxdesign.cc/porque-quando-e-como-fazer-um-blueprint-de-servicos-83f01d76a2c6>>. Acesso em: 23 fev. 2023.